

# Mobbing: ¿un problema de perfiles psicológicos o un problema de organización del trabajo?

## Dos estudios de caso

Susana MAYORAL BLASCO  
Universidad de Zaragoza  
smayoral@unizar.es

Josep ESPLUGA TRENC  
Universidad Autónoma de Barcelona.  
josepluis.espluga@uab.cat

Recibido: 25-2-09

Aceptado: 9-7-09

### RESUMEN:

En España coexisten en la actualidad, al menos, dos lecturas sobre el mobbing. La primera es la que tiende a situar como factor principal del acoso el perfil psicopatológico del acosador; mientras que la segunda conceptualiza el mobbing como un problema de organización del trabajo. Mediante un estudio de casos, intentamos contrastar la capacidad explicativa de cada uno de estos modelos y concluimos que, aunque contribuyen en mayor o menor medida a explicar los casos, ambos dejan sin explicar aspectos fundamentales, por lo que sería necesario elaborar nuevos modelo teóricos con mayor potencia explicativa.

**Palabras clave:** mobbing, perfiles psicológicos, organización del trabajo, estudio de casos.

## Mobbing: A Psychological profiles problem or a work organization problem? Two case studies

### ABSTRACT:

At the moment in Spain, two readings of mobbing coexist. The first one situates the psychopathological profile of the pursuer as main factor of harassment. The second one conceptualizes mobbing as a problem of work organization. Trough two case studies we contrast the explanatory capacity of each of these models, and we conclude that although they contribute towards explaining the cases, both of them leave some basic aspects without explanation, therefore, it would be necessary the elaboration of a new theoretical model with greater explanatory power.

**Keywords:** bullying, psychological profiles, work organization, case studies.

### REFERENCIA NORMALIZADA

Mayoral Blasco, S., Espluga Trenc, J. (2010). Mobbing: ¿un problema de perfiles psicológicos o un problema de organización del trabajo? Dos estudios de caso. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 28, núm. 2, (2010), 233-255.

**SUMARIO:** 1. Introducción. 2. Metodología y técnicas. 3. Aproximación al concepto de mobbing. 4. El modelo psicopatológico y el modelo sociolaboral. 5. Estudio de casos. 6. Principales resultados. 7. Conclusiones. 8. Bibliografía.

## 1. Introducción

La vigente Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL 31/1995) establece la obligación del empresario de garantizar la seguridad y salud de los trabajadores a su servicio en todos los aspectos relacionados con el trabajo (LPRL, art. 14.2), entre ellos los riesgos vinculados con factores psicosociales y con la intimidación y violencia en el trabajo. Un análisis de la bibliografía que se ha generado en España sobre el acoso moral en el trabajo o mobbing desde la aprobación de la LPRL (ver, entre otros, Aramburu-Zabala, 2002; Camps del Saz y otros (1996), Cuevas, 2002; Martín & Pérez de Guzmán, 2002; Mayoral 2007; Muñoz Flores, 2006; Pérez Bilbao y otros, 2001; Piñuel & Oñate, 2006; Renault, 2003; Rodríguez, 2003; Rodríguez Muñoz y otros, 2006; Rubio, 2002; Sánchez Carazo, 2002; UGT, 2000; Velázquez, 2002) permite deducir que, entre la variedad de lecturas existentes, coexisten simultáneamente al menos dos lecturas interpretativas relativamente diferenciadas sobre dicho fenómeno. La primera, defendida por autores como Iñaki Piñuel (2001), tiende a situar en el centro de la explicación del acoso los perfiles psicológicos del acosador y de la víctima. La otra visión, ejemplificada por autoras como Dolores Fernández y Clara Llorens (2002), conceptualiza el mobbing como un problema de organización del trabajo que favorece la exposición de la víctima a los riesgos psicosociales. Desde nuestro punto de vista, aunque ambos modelos contribuyen a dar una explicación del hecho del mobbing, cada uno de ellos deja algunos aspectos relevantes sin explicar.

El objetivo del presente texto es contrastar la capacidad explicativa de dichas dos concepciones mediante el análisis de dos casos empíricos de mobbing. Uno de los criterios para elegir estos casos, es que parecen ser prototipos: uno, de caso con un gran peso de la organización del trabajo, y otro de caso con un gran peso de perfiles personales. Por lo tanto, aparecen como los casos más favorables para que cada uno de los dos modelos pueda mostrar el máximo de su potencia explicativa. Como principales resultados, mostramos que ambos modelos dejan sin explicar satisfactoriamente aspectos fundamentales de los dos casos, ni siquiera sumando ambos modelos, y como conclusión planteamos que queda abierta la vía a la elaboración de nuevos modelos analíticos del mobbing, con una especial atención a la comprensión del mobbing como un problema de relaciones laborales.

## 2. Metodología y técnicas

La investigación se aborda desde una perspectiva cualitativa, mediante el estudio de casos, concretamente de dos casos, utilizando como técnicas principales las entrevistas en profundidad y el análisis documental. Los dos casos elegidos corres-

ponden a casos de mobbing en el ámbito público, concretamente un caso a una administración pública local y otro a una empresa pública de ámbito estatal, y han sido elegidos siguiendo varios criterios.

Un primer criterio es que han sido elegidos por su pertinencia teórica. Un caso es teóricamente pertinente cuando es adecuado para dialogar con las teorías a las que se dirige, para ensancharlas, refutarlas, modificarlas o comprobarlas. Xavier Coller (2000) pone el ejemplo del estudio de la relación entre modernización y fundamentalismo islámico, para el estudio del cual sería más adecuado el caso de Argelia que el de Chile. Es por ello que hemos elegido los casos más probables: un caso con una gran importancia de la organización del trabajo en el acoso, y un caso en el que el acosador parece poseer un perfil personal psicopatológico.

Un segundo criterio ha sido su representatividad analítica. Un solo caso e incluso un conjunto de casos elegidos aleatoriamente no representan ningún universo, por lo que los resultados de un estudio de casos no son estadísticamente representativos. La representatividad de los casos es analítica, es decir si hemos elegido adecuadamente un caso (es teóricamente pertinente), los resultados de su estudio se pueden extrapolar al conjunto de teorías a las que el caso se dirige, con las que el caso está relacionado. Al respecto señala Coller (2000) que si un caso está bien arropado teóricamente, se puede hacer una generalización analítica; por ejemplo, se puede estudiar un caso que contradiga un cuerpo teórico consolidado y contribuir así a enmendar la teoría en cuestión.

Otro de los criterios de elección ha sido la posibilidad de acceso a información sobre el caso. Se trata de casos de larga duración (cinco años cada uno) que han estado en la vía judicial, por lo que han generado mucha información, mucha de ella oficial, como denuncias de los sindicatos a Inspección de Trabajo, informes de Inspección de Trabajo, sentencias judiciales, evaluaciones de riesgos laborales, escritos de la víctima a los acosadores, respuestas por escrito de estos, entre otras. Se cuenta además con otro tipo de información, como artículos de prensa o grabaciones televisivas o de la radio. La abundancia de documentación ha permitido la triangulación de la información con la obtenida de las entrevistas a informantes cualificados, con lo que intentamos subsanar una de las carencias de la investigación, que es que no ha sido posible entrevistar a los acosadores/as, hecho frecuente en las investigaciones sobre acoso y violencia en el trabajo.

Para el primer caso, sucedido en una empresa pública de ámbito estatal, se realizaron las siguientes entrevistas en profundidad: una entrevista al delegado sindical de la sección sindical de la administración local que gestionaba la resolución del caso; una entrevista al técnico de prevención de riesgos laborales de la asesoría técnica de prevención de riesgos laborales del sindicato a nivel regional que llevaba el caso; una entrevista a la víctima de mobbing; una entrevista a una trabajadora de la empresa.

Para el segundo caso, sucedido en una administración pública local, se han realizado las siguientes entrevistas en profundidad: una entrevista a la delegada de la sección sindical de la institución; una entrevista al técnico de prevención de riesgos

laborales de la asesoría técnica de prevención de riesgos laborales del sindicato a nivel regional que llevaba el caso; una entrevista a la víctima de mobbing.

### 3. Aproximación al concepto de mobbing

Heinz Leymann en la década de 1980 fue el primero en definir este riesgo psicosocial, y lo definió como:

Una situación en la que una persona (o en raras ocasiones un grupo de personas) ejercen una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente (como media una vez por semana) y durante un tiempo prolongado (como media unos seis meses) sobre otra persona o personas en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima o víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr finalmente que esa persona o personas abandonen el lugar de trabajo. (Leymann, 1980. Citado y traducido por Velázquez, 2002:5).

Aunque esta definición está en parte superada, ya que por ejemplo ha sido cuestionada que se tengan que cumplir dichas frecuencias para que se considere mobbing, su interés reside en que es la primera definición que se realizó del fenómeno y de la que parten la mayoría de las definiciones posteriores. Todas ellas coinciden en que las características que diferencian al mobbing de otras situaciones (como podría ser un conflicto) son: la duración, la repetición, la focalización, y la relación asimétrica de poder como elemento fundamental (Espluga y Caballero, 2005).

Uno de los documentos de referencia en España en cuanto a la definición de mobbing es la Nota Técnica de Prevención 476 (Félix Martín Daza y otros, 1998), elaborada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). Se trata de un documento importante en el contexto español porque el INSHT es la institución de referencia a la hora de orientar a los actores sociales (sindicatos, empresarios, servicios de prevención, mutuas, etc.) sobre cómo actuar para desarrollar la acción preventiva. Respecto a *qué* es el mobbing, en dicho documento se define de la siguiente manera:

Se ha constatado la existencia en las empresas de trabajadores sometidos a un hostigamiento psicológico tal, que presentan síntomas psicosomáticos y reacciones anormales hacia el trabajo y el ambiente laboral. Muchas de estas manifestaciones se ajustan a la definición de mobbing, término empleado en la literatura psicológica internacional para describir una situación en la que una persona o un grupo de personas ejercen una violencia psicológica extrema (en una o más de las 45 formas comportamientos descritos por el Leymann Inventory of Psychology Terrorization, LIPT), de forma sistemática (al menos una vez por semana), durante un tiempo prolongado ( más de seis meses) sobre otra persona en el lugar de trabajo, según la definición de Leymann. (Martín Daza y otros, 1998: 2)

En otro punto, se señala como característica distintiva la relación asimétrica de poder:

Una característica de la situación es la de ser un conflicto asimétrico entre las dos partes, donde la parte hostigadora tiene más recursos, apoyos o una posición superior a la del trabajador hostigado. En esta dinámica, el presunto agresor o agresores se valen, normalmente de algún argumento o estatuto de poder como pueden ser la fuerza física, la antigüedad, la fuerza del grupo, la popularidad en el grupo o el nivel jerárquico para llevar a cabo estos comportamientos hostigadores. (Martín Daza y otros, 1998:5)

En otro apartado se señala que el origen del mobbing está relacionado con la organización del trabajo y la gestión del conflicto:

Básicamente, el substrato que favorece la aparición de este tipo de conductas se encuentra ligado a dos aspectos: la organización del trabajo y la gestión del conflicto por parte de los superiores. (Martín Daza y otros, 1998:5)

Esta Nota Técnica de Prevención 476 (Martín Daza y otros, 1998:3) también recoge una serie de conductas concretas de mobbing, que pueden agruparse bajo los epígrafes de: ataques a la víctima con medidas organizacionales (no asignar tareas a una persona, asignar tareas sin sentido...), ataques a las relaciones sociales de la víctima mediante el aislamiento social, ataques a la vida privada de la víctima, violencia física, ataques a las actitudes de la víctima, agresiones verbales, rumores, etc.

## 4. El modelo psicopatológico y el modelo sociolaboral

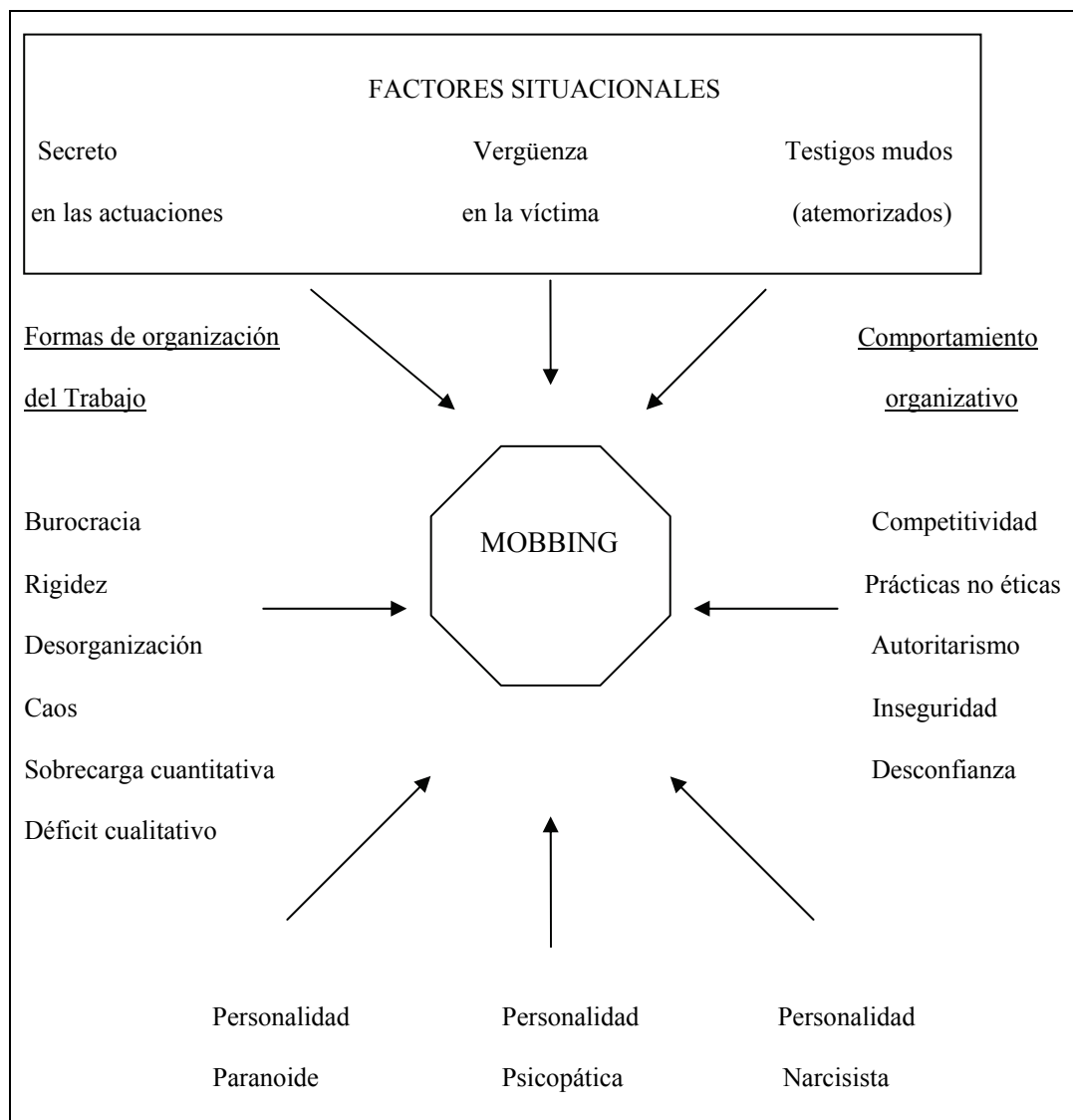
### 4.1. La perspectiva Psicopatológica

En primer lugar, vamos a realizar un breve repaso de las aportaciones de aquellos autores de más difusión en España, que popularizaron la idea del mobbing como un conflicto interpersonal entre dos personas que coinciden por azar en el mismo espacio laboral. Estos autores son Iñaki Piñuel, quien publica en el año 2001 *Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo* y Marie France Hirigoyen, quien también en el 2001 publica *El acoso moral en el trabajo*, ambos de un enorme éxito editorial en nuestro país. Piñuel (2001) define el mobbing de la siguiente manera:

El acoso tiene como objetivo intimidar, apocar, reducir, aplanar, amedrentar y consumir emocional e intelectualmente a la víctima, con vistas a eliminarla de la organización o a satisfacer la necesidad insaciable de agredir, controlar, destruir que suele presentar el hostigador, quien aprovecha la situación que le brinda la situación organizativa particular (reorganización, reducción de costes, burocratización, cambios vertiginosos, etc.) para canalizar una serie de impulsos y tendencias psicopáticas. (Piñuel, 2001: 55)

En consonancia con su definición, este autor elabora el siguiente modelo explicativo (Gráfico 1):

Gráfico 1: Modelo Psicopatológico



Fuente: Piñuel, 2001: 132.

Desde esta perspectiva se admite también que la organización del trabajo actúa como contexto favorecedor del acoso, pero se sigue poniendo el acento en la relación interpersonal, por lo que lógicamente se ha tendido a buscar y a elaborar “perfiles” psicológicos del acosador y de la víctima. A grandes rasgos en este modelo explicativo la causa principal del acoso viene a ser el tipo de personalidad del acosador: psicópata, paranoico o narcisista. En general, se tiende a describir al acosador en términos similares a los utilizados por Piñuel en una entrevista:

Psicópata, mediocre profesional, que no experimenta sentimientos de culpa y funciona por envidias y complejos; en ocasiones está amparado por una mala organización de la empresa. El hostigado aparece como una persona brillante, trabajadora, honrada y solidaria. (Piñuel, 2002: 5).

Hirigoyen, quien no elabora un modelo explicativo tan sistemático y riguroso como lo hace Piñuel (2001), prefiere hablar de “situaciones” que se prestan al acoso, sugiriendo que una persona corre mayor riesgo de ser objeto de acoso cuando, por lo que es o por lo que parece ser, molesta a otra persona o altera el equilibrio del grupo. Pero, en línea con este tipo de perspectiva, se dedica también a elaborar perfiles de las personas que corren más riesgo dentro de contextos profesionales en los que el acoso se desarrolla con más facilidad. Esta autora, aunque no lo aborda en ningún momento probablemente porque queda fuera del marco teórico de su disciplina, reconoce la importancia del contexto de la organización del trabajo. Terminamos con una cita que sintetiza la postura de Hirigoyen a este respecto:

Resulta una aproximación razonable abordar el fenómeno desde una doble perspectiva. La perspectiva psicológica que tiene en cuenta la personalidad de los individuos y su historia y desde una perspectiva *de la organización del trabajo, que analice las reglas de la empresa*. (Hirigoyen, 2001:101)

Tras este breve repaso a la perspectiva psicológica pasamos a revisar las aportaciones de la perspectiva sociolaboral.

#### **4.2. La perspectiva Sociolaboral**

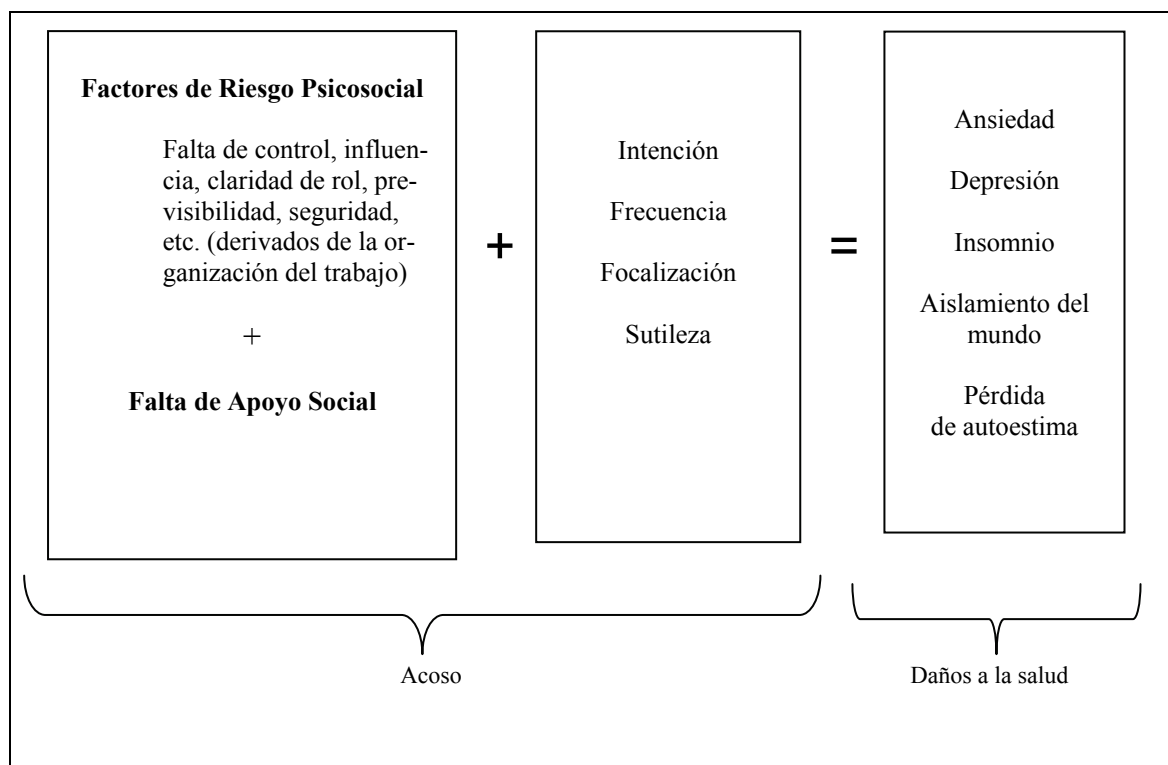
Dolores Fernández y Clara Llorens elaboran una definición del mobbing y un modelo explicativo que denominan “Factores de Riesgo Psicosocial + Factores de Acoso = Daños a la Salud” (Fernández y Llorens, 2002), donde el acoso moral o mobbing es definido de la siguiente manera:

Entonces ¿qué es el acoso moral? Es un riesgo laboral, derivado de las condiciones de trabajo, cuyos efectos en la salud son daños derivados del empleo y es una obligación empresarial prevenirlo. Se produce cuando el empresario o sus representantes o cualquier trabajador (es) que tiene(n) una posición de mayor poder (reconocido como una categoría laboral superior, o de facto, por tener mayores apoyos,

mayor antigüedad, etc. actúan con el propósito de dañar a otro/a u otros/as trabajadores usando las deficiencias en la organización del trabajo de forma repetida y frecuente en el tiempo. Lo que diferencia el acoso moral de otros problemas derivados de la organización del trabajo es la intencionalidad de causar daño, la focalización en una o varias personas, la repetición, frecuencia y continuidad en el tiempo (NTP 476: 1998.) Si no se dan estas características, hablaremos de factores de Riesgo Psicosocial derivados de la organización del trabajo, pero no estaremos hablando de un caso de acoso moral. (Fernández y Llorens, 2002:2)

A partir esta conceptualización del acoso, elaboran el siguiente modelo (Gráfico 2):

Gráfico 2. Modelo Riesgos Psicosociales Factores de Acoso = Daños a la Salud.



Fuente: Fernández y Llorens, 2002:3.



Estas autoras centran su explicación en las deficiencias de la organización del trabajo. De manera más concreta, consideran que:

Las deficiencias en la organización del trabajo y la intencionalidad de causar daño son la base necesaria para que podamos hablar de acoso moral. De todos modos, el elemento fundamental es la organización del trabajo puesto que si hay intención de causar daño pero la organización del trabajo no puede ser usada como elemento hostigador, no se dará el acoso moral. Eso significa también que la personalidad del acosador o de la víctima no son la base del problema. (Fernández y Llorens, 2002:3)

Como podemos ver estas autoras elaboran un modelo que relaciona directamente la organización del trabajo con el mobbing a través de la exposición de la víctima de forma frecuente, focalizada y prolongada a los factores psicosociales, planteando además que el factor fundamental es la organización del trabajo.

Una vez presentada esta breve revisión de las dos perspectivas dominantes en el análisis del acoso moral en el trabajo en España, intentaremos contrastar empíricamente la capacidad explicativa del fenómeno del mobbing por parte de cada una ellas mediante el análisis de dos casos.

## **5. Estudio de casos**

### **5.1. Caso A: Empresa Pública de ámbito estatal**

Patricia<sup>1</sup> estudia periodismo y al finalizar la carrera regresa a su ciudad, donde le ofrecen trabajar en un Medio de Comunicación público con una beca de verano. Al finalizar la beca, el medio de comunicación le ofrece irse de corresponsal a otra ciudad y acepta. Allí permanece tres años. Cuando Patricia ya lleva tres años en la empresa, ésta tiene la obligación de contratarla como fija al igual que a todos los que están en su situación. Según relatan los informantes, durante cierto periodo político se había contratado a muchas personas en el Medio de Comunicación por su relación con determinado partido político, por lo que la plantilla del Medio de Comunicación estaba sobre dimensionada. La Dirección del Medio de Comunicación decide reducir la plantilla, pero, en vez de despedir a quienes habían entrado por recomendación y sin pasar la oposición requerida para ocupar un puesto en una empresa pública, o a quienes ni siquiera tenían la titulación requerida para ocupar el puesto en el que estaban, despide a los últimos que habían entrado, entre ellos a Patricia y a trabajadores que como ella habían entrado como interinos, pero por oposición y con la titulación requerida. No despide al futuro acosador de Patricia, que no tenía la titulación requerida para ocupar el puesto, y que había entrado por recomendación política. Los trabajadores despedidos llevan a los tribunales al

---

<sup>1</sup> Hemos asignado nombres ficticios tanto a la víctima como a los partidos políticos, a fin de salvaguardar el anonimato de los actores.

Medio de Comunicación y, tras cinco años en los tribunales, el Tribunal Supremo les da la razón y la empresa tiene que readmitirlos. La empresa readmite a Patricia pero la envía a otra ciudad, donde trabaja con profesionales de alto nivel durante tres años, al final de los cuales por medio de un concurso de traslados, Patricia vuelve a la Sucursal de la empresa en su ciudad.

En las entrevistas realizadas Patricia describe el ambiente de la Sucursal del Medio de Comunicación cuando ella llega como muy tenso. Acaba de haber elecciones y el Partido Verde que las ha ganado acaba de sustituir al antiguo Director y a la Jefa de Informativos, vinculados al anterior partido en el poder, el Partido Negro, por un Director y una Jefa de Informativos afines al Partido Verde. El antiguo Director y la antigua Jefa de Informativos llevan quince años en esos cargos en el Medio de Comunicación, y tienen mucha influencia sobre parte de sus subordinados, el personal de Redacción, ya que muchos de ellos entraron por recomendación suya, sin pasar oposición y muchos de ellos sin tener la titulación requerida para el puesto.

Ante esta nueva situación, los trabajadores de la Redacción bloquean el trabajo al nuevo Director y a la nueva Jefa de Informativos, vinculados al Partido Verde, y comienza un proceso de acoso a esta última, aislándola cada vez más. Según los informantes, mediante sus contactos en la Central de la empresa, el antiguo Director y la antigua Jefa de Informativos consiguen que se cese al nuevo Director y a la nueva Jefa de Informativos, culpándolos del mal funcionamiento de la Sucursal. Cuando la nueva Jefa de Informativos abandona la Sucursal, nadie le habla, nadie trabaja con ella, le retrasan el trabajo o se lo hacen mal, y han hecho correr el rumor de que es vaga, trabaja mal y comete muchos errores. En este sentido, se puede intuir un claro proceso de estigmatización (Piñuel, 2001). Antes de abandonar definitivamente su puesto de Jefa de Informativos, invita a Patricia a comer, pues se conocían de haber coincidido en el trabajo en otra ciudad, y le pide a Patricia que la defienda, que hable bien de su trabajo. Patricia acepta.

Cuando finalmente se marchan los directivos cesados, el antiguo Director y la antigua Jefa de Informativos recuperan sus anteriores puestos de trabajo, sustituyendo a los que se van. Como primera medida, llevan a cabo una reorganización del trabajo y del personal. Envían a Patricia al turno de tarde (de 15 a 22h), en el que solo hay 3 personas trabajando de un total de 59 personas de plantilla, a las que cambian al turno de mañana y dejan sola a Patricia en ese turno, con lo que se la expone al riesgo psicosocial de *aislamiento*. No le dan mesa para realizar su trabajo (*falta de recursos materiales* para realizar el trabajo, según la NTP 476).<sup>2</sup> Al estar sola, Patricia tiene que realizar muchas horas extras al tener que cubrir ella sola todas las noticias de la tarde (riesgo psicosocial de exceso de *carga de trabajo*), por lo que cuando acumula muchas horas, reclama que se le compensen al Director. Se

---

<sup>2</sup> A partir de ahora, dado que la citaremos en múltiples ocasiones, nos referiremos al documento editado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo NTP 476 (Martín Daza y otros, 1998), solo como NTP 476.

produce una discusión en la que el Director pone en duda que haya realizado dichas horas y que haya que pagárselas. En el calor de la discusión Patricia le acusa de que no ocupa legítimamente la plaza de Director de la Sucursal del Medio de Comunicación, pues ni siquiera tiene la titulación que exige el convenio para ocuparla (periodista). A partir de aquí, se intensifica el acoso a Patricia, ya que *no le asignan trabajo* durante un tiempo (conducta tipificada como acoso por la NTP 476). Después de algún tiempo sin ninguna tarea, la mandan a hacer un reportaje sobre el edificio histórico sede del gobierno autonómico, que se emite, y por la que se le envían cartas de felicitación desde el gobierno de la Comunidad Autónoma. Estas cartas son interceptadas por la Jefa de Informativos, quien se las queda, negando así a Patricia la posibilidad de recibir el reconocimiento a su buen hacer profesional (riesgo psicosocial de *falta de feed-back*). Tras esto, Patricia vuelve a permanecer otros tres meses sin trabajar, ya que *no le asignan ninguna tarea* (conducta tipificada como de acoso por la NTP 476). Supone además la exposición a lo que Robert Karasek (1998) denomina “Situación Pasiva: Baja Demanda + Bajo Control + Falta de Apoyo Social”, que de mantenerse a lo largo de un tiempo prolongado puede producir considerables daños psicosociales (ansiedad, y depresión).

Patricia pone los hechos en conocimiento del Comité de Empresa, algunos de cuyos miembros, según relata la víctima en las entrevistas realizadas, mantienen vínculos personales de amistad con el Director y la Jefa de Informativos ya que salen a menudo a comer o a cenar juntos. Éstos le dicen que es su palabra contra la de ellos y que necesitan pruebas objetivas. Pasado un tiempo Patricia encuentra la manera de demostrar que no le asignan trabajo mientras que sus compañeros realizan tareas que le corresponden a ella (de lo cual se deduce que ella tendría trabajo que hacer) fotocopiando los “minutados”, unos registros diarios en que se recoge el nombre de la pieza o filmación, cuándo se ha realizado, el nombre de quien la ha realizado y los minutos que dura.

Mientras tanto, entra como presidenta del Comité de Empresa una delegada del mismo sindicato al que pertenece Patricia. Al llegar se encuentra con una serie de denuncias efectuadas por Patricia y decide darles salida. Se mantiene una reunión con el Director y con la Jefa de Informativos, quienes niegan los hechos. Fruto de este intento de solucionar el problema, los acosadores cambian de estrategia de acoso. Asignan la realización de reportajes a Patricia, pero luego no emiten ninguno (*asignar tareas sin sentido*, conducta de acoso según la NTP 476). Tras esto, le quitan el montador de las filmaciones. Patricia las deja listas para montar cuando termina su jornada laboral por la noche. Según relatan los informantes, por la mañana, el Director le cambia el texto de las noticias, le corta otros trozos de películas diferentes de los seleccionados por Patricia acorde al texto y emite las noticias con errores, pero firmadas por Patricia (conducta que consideramos de acoso, deshacer el trabajo, pero que no encontramos tipificada como tal en los documentos de referencia), aparentemente con el objetivo de buscar su desprestigio profesional público (proceso de *estigmatización*, según Piñuel 2001). Se intensifica el proceso de estigmatización mediante el rumor de que Patricia es vaga (no trabaja) y es incompetente (lo que hace lo hace mal, ya que en las emisiones hay muchos errores

en su trabajo) lo que constituye la conducta de acoso de *difundir rumores* (de acuerdo con la NTP 476).

Posteriormente, limitan el trabajo de Patricia a efectuar tareas de inferior categoría profesional, ya que siendo redactora le ordenaban llevar el trípode y sostenerle el micrófono a una becaria (realizar *tareas de inferior categoría*, conducta de acoso según la NTP 476). Durante todo este periodo la víctima no obtiene apoyo social de otros trabajadores, ya que buena parte de la redacción le debe el puesto de trabajo al Director, ya que, como mencionamos anteriormente, muchos de ellos habían entrado por recomendación y algunos de ellos habían sido contratados sin tener la titulación requerida por el convenio para el puesto. Llegados a este punto, el Director y la Jefa de Informativos, envían emisarios a la Presidenta del Comité de Empresa, para ofrecerle un traslado e incluso tramitarle una invalidez para Patricia, buscando su salida definitiva de la organización laboral.

La salud de Patricia ha sufrido ya un grave deterioro, con sucesivas bajas laborales por depresión. El proceso sufre un estancamiento, ya que los acosadores niegan la existencia de la situación (*negación del conflicto por parte de los superiores*, recogido por la NTP 476). Ante el estancamiento de la situación en la Sucursal y el deterioro de la salud de Patricia, la presidenta del Comité de Empresa opta por sacar la gestión del problema fuera de la Sucursal y pasarlo al Comité General de Salud Laboral, en la Central del Medio de Comunicación, que tiene competencias en temas de salud laboral a nivel estatal. El difundir el caso fuera de la Sucursal es percibido por los acosadores como un ataque a su imagen en la Central, ante sus superiores o incluso ante otros profesionales, por lo que como reacción comienza un hostigamiento generalizado hacia todos los sindicalistas que defienden a Patricia. La mayoría de los trabajadores se sitúan al lado de los acosadores y en contra de la víctima y de quienes la defienden, ya que quienes participan activamente en el acoso a la víctima, (por ejemplo, mediante agresiones verbales, dejando papeles amenazantes sobre su mesa o en su bolso), colaborando en el proceso de estigmatización mediante la difusión de rumores o intentando bloquear la acción de defensa de la víctima por parte de su sindicato, son recompensados por las jefaturas con incentivos materiales (horas extras que se cobran, viajes al extranjero con dietas, buenos programas, buenos horarios) o simbólicos (ascensos a puestos de designación directa).

El Comité de Empresa se paraliza porque hay miembros que no quieren ir en contra de la Dirección y también se paraliza la acción del Comité General de Salud Laboral en la Central, porque según relatan los informantes entrevistados, no quieren entrar en el tema de los riesgos psicosociales. Además, los sindicalistas de la Sucursal parecen desconocer que se trata de un tema de acoso moral en el trabajo o mobbing. Entonces a raíz de la información aparecida en un suplemento dominical de un periódico, la Presidenta del Comité de Empresa identifica la situación viendo los hechos en su conjunto, dándose cuenta de que no se trata de una serie de hechos aislados, sino que constituyen un todo denominado “mobbing”. Fotocopia el suplemento y se lo da a Patricia, quien llama a la sección sindical de su sindicato en la Central, contándoles su caso, y esta sección la pone en contacto con la Asesoría

Técnica de Prevención de Riesgos Laborales del sindicato a nivel de su comunidad autónoma. La Asesoría denuncia la situación a Inspección de Trabajo y solicita un juicio por Aclaración de Contingencias, para determinar si los daños a la salud sufridos por Patricia (bajas por depresión y otros síntomas físicos que muestra la víctima) son resultado de enfermedad común o debidos a la situación laboral, y por lo tanto responsabilidad de la empresa según la legislación laboral y de la seguridad social.

Mientras tanto el Director y la Jefa de Informativos son cesados desde la Central. Los motivos no están claros, ya que según relatan los informantes el cese se debe al juicio y a que está habiendo muchos problemas en la Sucursal, aunque los cesados, según los mismos informantes, explican esta situación de cese alegando razones políticas. Mientras, la denuncia a Inspección de Trabajo sigue su curso. El Inspector que investiga los hechos lo hace durante ocho meses y redacta un informe de 28 páginas. Finalmente, aunque no dice que haya mobbing, establece que se han vulnerado varios derechos laborales de la víctima y sanciona a la empresa con 6.000 euros. Según cuentan los informantes, el Director del Medio de Comunicación tiene muchos contactos políticos, y consigue que el organismo competente para ello anule la sanción impuesta a la empresa por Inspección de Trabajo,<sup>3</sup> aunque los hechos recogidos en el Informe mantienen su validez. El Inspector de Trabajo comunica al Sindicato de la víctima que si es citado a declarar en el juicio por aclaración de contingencias, mantendrá lo reflejado en el informe.

El Sindicato recibe presiones del gobierno autonómico para que abandone el caso de Patricia. Paralelamente, los medios de comunicación de la comunidad autónoma hacen el vacío informativo al sindicato, no acudiendo a sus ruedas de prensa ni publicando absolutamente nada al Sindicato durante varios meses, lo que supone unos costes muy importantes de imagen para éste. El Sindicato mantiene reuniones con la Jefa de Personal a nivel estatal, en la Central, quien defiende a los acosadores diciendo que, según las informaciones que le han hecho llegar, Patricia tiene unos problemas psicológicos que están al margen de la empresa, por lo que no va a tomar ningún tipo de medida. El Juicio de aclaración de contingencias por un caso de mobbing, es uno de los primeros que se celebra en la ciudad (2002), y el Sindicato advierte a Patricia de que existen posibilidades de perderlo. Efectivamente, el Juicio se pierde. El Juez señala en la sentencia que aunque había hechos que sí se habían producido, le habían ofrecido a Patricia un cambio de horario al turno de mañana con el que se habrían solucionado los problemas (aislamiento, falta de un montador para las noticias con el que dejarlas montadas antes de terminar la jornada...). Patricia negó en el juicio que le hubieran ofrecido tal cambio. El Juez no menciona en la sentencia los informes médicos ni del psiquiatra ni del médico de la seguridad social de la víctima, pues no los tiene en cuenta para juzgar los hechos.

---

<sup>3</sup> Consta entre la documentación utilizada para construir el caso, fotocopia del la resolución anulando la sanción, en papel timbrado, con firma manuscrita de la subdirectora y sello de la entidad oficial.

## 5.2. Caso B: Administración Pública Local

Lorena es trabajadora social, especializada en el área de drogodependencias, trabajo que había realizado durante tres años en el Ayuntamiento de su ciudad. Durante este periodo no había tenido ninguna baja laboral ni problemas con jefes o compañeros. Cuando se casó se trasladó a vivir a otra ciudad de su comunidad autónoma, que para mantener la confidencialidad llamaremos “Pequeña Ciudad”. Cuando Lorena llega a Pequeña Ciudad entra como voluntaria en el Centro de Atención de Drogodependencias del Ayuntamiento, situado en un piso del casco viejo de la ciudad, separado del edificio del Ayuntamiento. En este Centro, la plantilla está compuesta por un psicólogo y un trabajador social, con independencia jerárquica uno del otro. El centro no depende de un técnico superior, sino directamente de la Concejalía de Servicios Sociales.

Lorena había quedado en segundo lugar en la oposición para la plaza de trabajadora social, por lo que el psicólogo la llama para trabajar como voluntaria haciendo funciones de trabajadora social, cosa que a Lorena en principio le parece extraño porque ya hay un trabajador social allí contratado. No obstante, ella acepta para irse abriendo camino profesionalmente en Pequeña Ciudad. El voluntariado dura un mes porque el psicólogo la maltrata verbalmente en varias ocasiones y, cuando Lorena pide un justificante de que está allí como voluntaria para su currículum, el psicólogo se lo niega. Posteriormente con motivo de que Lorena realiza intervenciones en las reuniones con otros profesionales, el psicólogo le llama la atención luego cuando están solos en el Centro, diciéndole que “no está dispuesto a que una voluntaria le lleve a remolque” según relata la víctima. Podemos detectar aquí *agresiones verbales*, conducta tipificada como de acoso por la NTP 476.

Mientras Lorena está como voluntaria, en el centro hay un trabajador social contratado. Es el tercer trabajador social desde que se abrió el centro. Según las entrevistas realizadas y de acuerdo con los datos del ayuntamiento, la primera trabajadora social pidió un traslado a un Servicio Social de Base por problemas con el psicólogo. La segunda abandonó el trabajo sin haber finalizado el contrato y, en el momento de realizar la entrevista había dicho a algunos sindicalistas que estaba en tratamiento psicológico como resultado de su relación laboral con el psicólogo, según relatan los informantes. Tras abandonar Lorena su voluntariado, el trabajador social denuncia al psicólogo por acoso moral, maltrato y vejaciones. En enero el Ayuntamiento de Pequeña Ciudad tenía que renovar el contrato al trabajador social y optó por no renovarle como forma de deshacerse del problema. La sección sindical del sindicato del trabajador social realiza un encierro en su sede en protesta por la no renovación del contrato, entendiéndolo que es una represalia por la denuncia, pero el Ayuntamiento no readmite al trabajador social, y finalmente el trabajador social abandona Pequeña Ciudad, independientemente de que siga adelante con acciones judiciales.

El Ayuntamiento llama a Lorena, que había quedado la segunda en la oposición, para ocupar el puesto de trabajadora social como interina hasta que se vuelva a convocar nuevamente la plaza por oposición. Al llegar a su lugar de trabajo, el

psicólogo suaviza la situación anterior diciendo que se había debido a una serie de malentendidos. Posteriormente, Lorena se presenta a esta oposición y la aprueba. No es una plaza fija, sino un contrato por obra y servicio, al igual que el del psicólogo. Desde el comienzo, éste comienza a desarrollar conductas como atender las llamadas de otros profesionales a Lorena, diciendo que no está en su despacho cuando sí está; o coger el teléfono –ya que comparten la misma línea– e intervenir en la conversación que mantiene Lorena con otros profesionales. Le cierra la puerta de su despacho, para evitar que quienes acceden al edificio puedan verle trabajando, y atiende a las visitas que corresponden a Lorena, llegando a interrumpir una sesión de terapia con un usuario para salir e intervenir en las conversaciones que mantiene Lorena con otros visitantes, colocándose de tal manera que el visitante termina hablando con él, puesto que por las características físicas del despacho al visitante termina siéndole imposible ver a Lorena. Todas estas conductas que podríamos encuadrar dentro del epígrafe de *ataques a las relaciones sociales de la víctima con aislamiento social* según la NTP 476.

Paralelamente, la descalifica fuera del Centro, en las relaciones con otros profesionales, diciendo que Lorena trabaja mucho pero cuestionando que sus proyectos o determinados aspectos de los mismos estuvieran bien hechos, introduciendo la duda sistemática sobre su capacidad profesional (podemos ver aquí el proceso de *estigmatización* típico de los procesos de acoso, según Piñuel, 2001; o la conducta de Acoso denominada *rumores* por la NTP 476). Lorena entendiendo que la confianza de los usuarios (asociaciones de padres y madres de alumnos, asociaciones juveniles, centros infantiles) y de otros profesionales es fundamental para poder desarrollar un trabajo como es la prevención y atención a drogodependencias, no se defendía en público para evitar dar una imagen de enfrentamiento ante los usuarios u otros profesionales con los que luego debían trabajar. Coincidiendo con esto, el psicólogo, que lleva doce años trabajando para el Ayuntamiento de Pequeña Ciudad, comienza un proceso de desprestigio de Lorena ante los concejales, a quienes tiene acceso directo, especialmente ante su superiora, la Concejala de Servicios Sociales, de quien dependen ambos directamente (proceso de *estigmatización*, Piñuel, 2001; y *rumores*, NTP 476).

Según relatan los informantes, otros profesionales de otras instituciones de Pequeña Ciudad, terminan no trabajando con el psicólogo, pues tiende a intentar bloquear todos los proyectos que no puedan ser controlados por él directamente, pero al tratarse de otras instituciones y al no tener el psicólogo a otros técnicos como superiores jerárquicos, esta situación no trasciende al Ayuntamiento. Ante esta situación, Lorena solicita una división del trabajo argumentando la imposibilidad de desarrollar su trabajo debido a las continuas interferencias del psicólogo. Comunica al Ayuntamiento que, de no hacerse así, se despedirá de su puesto de trabajo. Esto ocurre en periodo pre-electoral y la Corporación municipal decide dividir el trabajo: prevención para Lorena como trabajadora social y atención psicológica para el psicólogo. Al darse la separación de tareas pero seguir compartiendo el espacio al que acuden usuarios y profesionales, en el que están ellos dos solos, el psicólogo sigue desarrollando las conductas anteriormente mencionadas, utilizando

numerosas técnicas psicológicas que conoce para acosarla. No la agrede físicamente, pero la agrede verbal y emocionalmente. Lorena se plantea la salida del Centro, pensando en prepararse oposiciones para otras plazas e incluso posteriormente llega a plantearse el abandono de la profesión de trabajadora social. Para evitar que su trabajo fuera cuestionado por los concejales, especialmente por la Concejala de Asuntos Sociales, Lorena se lleva trabajo a casa invirtiendo muchas horas, pensando que si está muy bien hecho, nadie podrá cuestionarla. Mientras, el acosador continúa su campaña de estigmatización ante los Concejales, especialmente con la Concejala de Servicios Sociales, quien termina desestimando cualquier proyecto que presenta Lorena.

Durante todo este tiempo, Lorena desconoce la existencia del acoso moral en el trabajo o mobbing, pero cuando se va a pasar las Navidades a su ciudad un familiar le da el libro de Marie France Hirigoyen (2001) *El acoso moral en el trabajo*, siendo esta la primera fuente de acceso al conocimiento de este fenómeno. Lorena y su marido lo leen y comprueban que lo que allí se describe como acoso concuerda perfectamente con la situación de Lorena. Luego compran el libro de Iñaki Piñuel (2001) *Cómo sobrevivir al acoso moral en el trabajo*. La lectura de estos dos libros permite a Lorena enfocar el problema desde una perspectiva distinta. Según sus palabras, le ayuda a desculpabilizarse y encuentra el modo de explicar a otros profesionales y a su propia familia la situación de otra manera. A partir de este momento Lorena es consciente de que no se trata sólo de un conflicto interpersonal.

Lorena no se plantea acudir al sindicato ni emprender acciones legales, porque tanto en el libro de Piñuel (2001) como en el de Hirigoyen (2001) no aparece nada al respecto. Finalmente se produce una discusión entre la Concejala de Asuntos Sociales y Lorena, actuando como detonante la solicitud de un día de asuntos propios. La Concejala le amenaza con abrirle expediente y Lorena, que según sus palabras “no puede más”, acude a su médico de la Seguridad Social quien le da la baja, que tras pasar por el especialista se convierte en una baja por depresión.

A raíz de esta discusión y de la amenaza de una apertura de expediente disciplinario que puede convertirse en sancionador, Lorena y su marido acuden a la sección sindical de su sindicato a explicar la situación. El delegado sindical plantea el tema como un conflicto personal derivado de dos profesionales que no se entienden, como una concurrencia competencial entre la disciplina de trabajo social y la psicología, que es la construcción del problema que ha impuesto el psicólogo en el Ayuntamiento, respecto al caso de Lorena y respecto a todos los casos anteriores. Lorena y su marido entregan al sindicalista un resumen de los libros de Hirigoyen (2001) y Piñuel (2001) y hacen una construcción del problema distinta: es un caso de mobbing. El delegado sindical conocía todos los casos anteriores, por lo que decide contactar con la Asesoría Técnica de Prevención de Riesgos Laborales del sindicato a nivel de la comunidad autónoma para pedir apoyo. La Asesoría envía a Lorena a hacer el Test de Leymann al Instituto de Seguridad Laboral de la Comunidad Autónoma. El Test de Leymann da un resultado positivo del 60%, lo que señala claramente que Lorena está sometida a un proceso de mobbing. Los antecedentes de los tres trabajadores sociales anteriores y la existencia de una prueba objetiva, como



es el Test de Leymann terminan de convencer y dan fuerza y argumentos al delegado de la sección sindical del Ayuntamiento para desarrollar su acción sindical. Desde la sección sindical se propone buscar soluciones distintas al Ayuntamiento, ya que delimitar claramente campos de trabajo diferentes para ambos profesionales se mostró totalmente ineficaz.

El Sindicato solicita un Juicio por Aclaración de Contingencias, para determinar si la baja por depresión de Lorena es enfermedad común o tiene origen laboral, por lo que el responsable de los daños a la salud de la trabajadora según la legislación laboral (Ley General de la Seguridad Social, RD 1/1994; Ley de Prevención de Riesgos Laborales 31/1995) sería la empresa. Ante la inminencia del juicio, el delegado de la sección sindical solicita al Concejal de Personal que el abogado del Ayuntamiento se inhiba en el caso, de lo contrario el Sindicato entendería que el Ayuntamiento apoyaba al acosador. El Concejal de Personal accede. En el juicio, sin embargo, atacó en sus intervenciones al delegado de la sección sindical del Ayuntamiento que defendía a Lorena y a todos aquellos que testificaron a su favor o en contra del acosador, incluida una de las trabajadoras sociales anteriores. La Concejala de Servicios Sociales, en su declaración defendió la profesionalidad del psicólogo y explicó que no había ningún problema en el Centro y que funcionaba perfectamente. Las declaraciones de la Concejala, según relatan los informantes, fueron decisivas para perder el juicio. El Sindicato recurrió la sentencia y solicitó una *evaluación de riesgos psicosociales*. El psicólogo intentó utilizar la sentencia. Para evitar que dicha evaluación se realizara, alegando que la sentencia mostraba que no había acoso. Finalmente la evaluación se llevó a cabo.

Se realizó una reunión del Comité de Salud Laboral del Ayuntamiento con los concejales, en la que la sección sindical aprovechando que se podía acudir con asesores, llevó a los técnicos de la Asesoría de Prevención de Riesgos Laborales del Sindicato. En esta reunión, el Sindicato solicitó que se despidiera al psicólogo, y que al ser dada de alta Lorena y mientras se resolviera el recurso a la sentencia del juicio por Aclaración de Contingencias interpuesta por el sindicato, se cambiara de ubicación a Lorena. Es decir, Lorena seguiría desarrollando su trabajo de prevención de drogodependencias, pero en unas instalaciones municipales distintas a su lugar de trabajo habitual, en donde seguiría trabajando el psicólogo. El Concejal de Personal accedió.

Cuando Lorena es dada de alta, acude acompañada del delegado sindical de la sección sindical de su sindicato a ver al Concejal de Personal. Éste la envía como trabajadora social al Servicio de la Mujer del Ayuntamiento. Lorena alega que su contrato es para trabajar como trabajadora social en prevención de Drogodependencias, siendo además ésta su especialización profesional. En respuesta, el Concejal de Personal la envía de nuevo a su antiguo Centro de trabajo, otra vez sola, con su acosador. Ante esta situación, el sindicato decide hacer público el hecho y difundirlo mediante la prensa y la radio. Esta difusión tiene buena acogida en la prensa provincial, pero los periódicos de Pequeña Ciudad no publican nada. Varios grupos políticos de la oposición solicitan que se investiguen los hechos. Lorena sigue desarrollando su trabajo de prevención pero sin acudir a su centro de trabajo, en el

que estaría sola con su acosador, reuniéndose con asociaciones de padres y madres de alumnos, asociaciones juveniles y otros profesionales y utilizando los recursos (ordenadores, locales) que estos ponen a su disposición. El Ayuntamiento abre expediente sancionador a Lorena por abandono de puesto de trabajo. Finalmente Lorena, decide abandonar el Ayuntamiento y junto a su marido abandonar también Pequeña Ciudad.

## 6. Principales resultados

En el primer caso (Caso de la empresa pública) los motivos del acoso de sus Jefes a la víctima parecen estar más relacionados con el hecho de que ésta solicita el cumplimiento de sus derechos laborales, como son que se le paguen las horas extras, o el cumplimiento de la normativa de la empresa pública, al recriminar a su jefe que no posee la titulación requerida en el Convenio para ocupar el puesto. Otro de los motivos parece ser que Patricia da apoyo social a la anterior Jefa de Informativos, que estaba siendo víctima de acoso justo cuando ella se incorpora a la Sucursal, rompiendo así el aislamiento a la que se la estaba sometiendo. Vemos en este caso cómo, además de los acosadores principales (Director y Jefa de Informativos), también participan en el mobbing una parte importante de los trabajadores, puesto que obtienen una serie de beneficios materiales y simbólicos de ello, quedando excluidos aquellos que apoyan a la víctima.

Llamamos la atención sobre las limitaciones del modelo de Piñuel (2001) para explicar este caso. En primer lugar, no responde al esquema acosador-víctima, rodeado de testigos mudos, ya que en el acoso participa gran parte del grupo de trabajadores. Y también es difícilmente defendible que todos los que participan en el acoso lo hagan motivados por su perfil de psicópatas-paranoicos-narcisistas. En el caso de los acosadores, la víctima cuestiona la autoridad del Director, ya que cuestiona su legitimidad para ocupar el cargo (cargo de designación directa, pero para el que se requiere una titulación que él no posee), por lo que podríamos decir que el Director posee el poder formal, pero no posee autoridad (en términos de Mintzberg, 1992). Al no poseer autoridad, refuerza su posición de poder formal repartiendo una serie de prebendas, lo que le ayuda a construir una posición de poder informal muy fuerte (Morgan, 1990). Aquellos trabajadores que participan más activamente en el acoso obtienen beneficios materiales (buenos programas, buenos horarios) y simbólicos (ser ascendidos a puestos de designación directa). La implicación del resto de la cadena de mando parece estar relacionada con el hecho de que los acosadores son una pieza de una coalición formada alrededor de un mismo partido político, con miembros que ocupan distintos cargos en diferentes administraciones públicas, y que utiliza los medios de la empresa o institución en la que trabajan para hacer política a favor del propio partido. En definitiva, en este caso hemos podido encontrar diversos factores que parecen más determinantes como móvil para ejercer el acoso por parte de un grupo numeroso que el perfil psicopatológico de todos los que forman el grupo de acosadores.

En el segundo caso, el de la Administración Pública local, dados los antecedentes del acoso (existencia de varios casos antes del de Lorena), aunque sea como hipótesis, podríamos considerar la posibilidad de que el origen del acoso llevado a cabo por el psicólogo pudiera deberse a un perfil de psicópata-paranoico o más probablemente narcisista. Podríamos hacerlo apoyándonos también en el hecho de que el psicólogo parece no obtener ningún beneficio material del acoso, sino recompensas de tipo psicológico como son tener el protagonismo absoluto, ser la única referencia profesional en el tema de las drogas en Pequeña Ciudad, etc. El segundo caso es especialmente pertinente para la defensa de nuestro planteamiento. Aunque diéramos por cierto el perfil psicopatológico del acosador, y consideráramos que es este perfil el que origina el mobbing, este se mantiene y finalmente no se soluciona el caso, porque los superiores del acosador, lo toleran, lo encubren y finalmente se implican en el mobbing a favor del acosador y en contra de la víctima, como vemos por las acciones desarrolladas por la Concejala de Servicios Sociales y el Concejal de Personal.

Respecto a la importancia de la *organización del trabajo*, varía en ambos casos. En el caso de la empresa pública (caso de Patricia), la organización del trabajo se usa como herramienta clarísima para ejercer el acoso, ya que se expone a la víctima a numerosas situaciones de riesgo psicosocial (aislamiento, falta de feed-back o feed-back constantemente negativo, falta de claridad de rol, inseguridad en las condiciones de trabajo, etc.). En cambio, en el caso de la administración pública local (caso de Lorena) la organización del trabajo tiene una cierta importancia, pero mucho menor que en el caso anterior, ya que el acoso no se realiza utilizando la organización del trabajo como instrumentos del mobbing, sino desarrollando unas conductas recogidas por la NTP 476 (1998) como conductas de acoso, fundamentalmente una manipulación de los procesos comunicativos que generan una enorme estigmatización de la víctima. Hay que reconocer que este tipo de procesos también pueden formar parte de la organización del trabajo en sentido amplio. Por otro lado, en este segundo caso la víctima solicita una separación del trabajo, a la que se accede desde el Ayuntamiento, dejándole las labores de prevención y asignando al psicólogo las labores de atención psicológica y terapia a los usuarios del servicio. Se trata sin duda de una medida organizativa, pero no se revela efectiva para detener el proceso de mobbing, ya que en el proceso parecen ser más importantes otros factores, como la connivencia e interrelaciones sociales entre quienes dirigen la institución y el acosador.

## 7. Conclusiones

Indudablemente, tanto el modelo psicopatológico como el sociolaboral aportan elementos interesantes y pertinentes para explicar el acoso moral en el trabajo. Sin embargo, su aplicación es limitada puesto que focalizan su atención en unas pocas claves esenciales, siendo el segundo modelo más complejo que el primero al introducir mayores elementos contextuales. Dado que la resolución de cualquier proble-

mática social depende siempre de cómo se haya definido ésta, el centrar la atención en el perfil psicopatológico del acosador limita considerablemente las posibilidades de intervención y las medidas preventivas a implementar. De hecho, en los dos casos analizados la mera intervención sobre el acosador probablemente no contribuiría a resolver demasiadas cosas, puesto que existe un contexto que incorpora numerosos factores que inciden con gran peso en el mantenimiento del acoso. El modelo sociolaboral, en cuanto que focaliza su atención sobre la organización del trabajo, permite avanzar hacia la exploración de dicho contexto. Del análisis del primer caso se observa que se usa intencionalmente la organización del trabajo como un factor fundamental del acoso, mientras que en el segundo caso esto no es tan claro, más bien el clima de acoso se favorece por disfunciones organizativas presumiblemente espúreas o no buscadas, producto de la propia inercia institucional.

Sin embargo, en ambos casos parece ser clave para la no resolución del mobbing la gestión del conflicto por parte de los superiores, aspecto cuya importancia ya señalaban Martín Daza y otros (1998), así como las relaciones de poder, tanto las formales como las informales. Unas relaciones de poder que en ambos casos exceden de los límites de la empresa o institución concreta, dado que los diversos actores (directivos, mandos intermedios, secciones sindicales, etc.) participan de unas lógicas y dinámicas relacionadas con la confrontación de intereses de partidos políticos y redes clientelares varias. Probablemente esta característica puede ser más frecuente en los casos de acoso que se dan en las instituciones públicas y no tanto en el sector privado (Mayoral, 2008). Todo ello nos lleva a sugerir una lectura del mobbing como (también) un problema de *relaciones laborales*, lo cual abre nuevas perspectivas a la investigación y apunta la necesidad de un modelo de mayor potencia explicativa. Es decir, un modelo que, más allá de las características psicológicas de las personas implicadas y además del análisis de la organización del trabajo, tenga en cuenta las relaciones de poder entre actores (sindicatos, organizaciones empresariales, partidos políticos, etc.) a varios niveles (micro, meso y macro), puesto que, como hemos detectado en los casos expuestos, el juego entre éstos dentro y fuera de la empresa condiciona también sus comportamientos y la toma de decisiones respecto al mobbing en el centro de trabajo.

## 8. Bibliografía

- Aramburu-Zabala, L. (2002). "Respuesta al acoso laboral". Programas y estrategias. *Cuadernos de Relaciones Laborales*. Vol. 20, Núm. 2, 337-350.
- Camps del Saz, P., Martín Daza, F., Pérez Bilbao, J., López, García Silva, J. A. (1996). "Hostigamiento psicológico en el Trabajo: el mobbing". *Salud y Trabajo*, Núm. 118, 10-14.
- CCOO. (1998). "Dignidad y Salud Laboral. Contra la Intimidación en el Trabajo". *Por Experiencia, Boletín de Salud Laboral para delegados y delegadas de Prevención*, Núm. 2, 4-5.

- CCOO. (2004). "Violencia en el Trabajo". *Por Experiencia. Boletín de Salud Laboral para delegados y delegadas de Prevención*, Núm. 25, 9.
- CGT (Confederación General del Trabajo). (2002). "Acoso Psicológico en el Trabajo: Mobbing". *Boletín Informativo Sindical*. Núm. 78 (noviembre), 1-13.
- Coller, X. (2002). *Estudio de casos*. Cuadernos Metodológicos del CIS, nº 30. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Espluga, J. (2002). "Court rulings recognise bullying as occupational risk". European Industrial Relations Observatory On-Line Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. URL: <http://www.eiro.eurofound.ie/2002/07/Feature/ES0207202F.html>
- Espluga, J. y Caballero, J. (2005). *Introducción a la prevención de riesgos laborales. Del trabajo a la salud*. Barcelona: Ariel.
- Fernández Carou, D. y Llorens Serrano, C. (2002). "Acoso Moral (mobbing): Una dimensión del Riesgo psicosocial.". URL: <http://www.ccoo.es/istas>.
- Fernández Carou, L., Llorens Serrano, C. (2001). "Mobbing: una dimensión del riesgo psicosocial". *Jornada Salut i Treball: Defensem els nostres drets*, (pp. 1-30). Barcelona: Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud. Comissió Obrera Nacional de Catalunya.
- Fernández Garrido, J. (2002). "El entorno de la violencia psicológica en el trabajo: ¿entre el buen salvaje y el homo-homini-lupus?". *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 20, Núm. 2, 351-382.
- Fidalgo Vega, M. (2002). "Acoso Psicológico en el Trabajo: mobbing". *Curso de Prevención de Riesgos Laborales*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya. URL: <http://www.eapc.es/documents/mobbing.pdf>.
- González Cuevas, A. (2002). "Una aportación desde UGT respecto al acoso moral en el trabajo". *Lan Harremanak*, Vol. 2, Núm 7, 205-218.
- González García, K. (2002). "Acción sindical y preventiva contra los riesgos psicosociales: el mobbing". *Lan Harremanak*, Vol. 2, Núm 7, 183-194.
- Hirigoyen, M. F. (2001). *El Acoso Moral en el Trabajo*. Barcelona: Paidós.
- Karasek, R. (1998). "El Modelo Demandas - Control: Enfoque Social, Emocional y Fisiológico del Riesgo de estrés y desarrollo de comportamientos activos". En *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo*, (Vol. 2. Cap. 34, pp 6-15). Madrid: Organización Internacional del Trabajo - Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Martin, M., Pérez de Guzmán, S. (2002). "El acoso moral en el trabajo. La construcción del fenómeno". *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 20, Núm. 2, 271-302.

- Martin Daza, F., Pérez Bilbao, J., López García-Silva, J. A. (1998). "El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing". *Nota Técnica de Prevención* 476. (pp 1-8). Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Mayoral Blasco, S. (2007) *Mobbing: Modelos explicativos y acción sindical*. Departamento de Sociología de la Universidad Autónoma de Barcelona. Tesis doctoral.
- Mayoral Blasco, S. (2008). "Mobbing: principales debates teóricos e implicaciones prácticas en el ámbito laboral español". *Acciones e Investigaciones Sociales*, Núm. 26, 91-125.
- Mintzberg, H. (1992). *El Poder en la organización*. Barcelona: Ariel.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid: Rama.
- Muñoz Flores, H., Guerra de Los Santos, J. M., Barón Duque, M. Munduate Jaca, L. (2006). "El acoso psicológico desde una perspectiva organizacional: Papel del clima organizacional y los procesos de cambio". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 22, Núm 3, pags. 347-362.
- Perez Bilbao, J., Nogareda Cuixart, C., Martin Daza, F., Sancho Figueroa, T. (2001). *Mobbing, violencia física y Acoso Sexual*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Piñuel y Zabala, I. (2001). *Mobbing: Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo*. Santander. Sal Terrae.
- Piñuel y Zabala, I. (2002). "Iñaki Piñuel, pionero en la investigación del mobbing: El acosador suele tener un montón de cadáveres en el armario". [Entrevista realizada por L. Cambra] *El País*, 3 de noviembre, p. 5.
- Piñuel y Zabala, I., Oñate Cantero, A. (2006). "La evaluación y diagnóstico del mobbing o acoso psicológico en la organización: el barómetro Cisneros". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 22, Núm. 3, 302-332.
- Renault, A. (2003). "Acoso psicológico en el Trabajo, nuevo mal vinculado a la organización del trabajo". *Rev. Educación Obrera*, Núm. 133, 1-5.
- Rodriguez, N. (2003). *Mobbing. Vencer el Acoso Moral*. Barcelona: Planeta.
- Rodríguez Muñoz, A., Martínez Gamarra, M., Moreno Jiménez, B., Gálvez Herrero, M. (2006). "Predictores organizacionales del acoso psicológico en el trabajo: aplicación del modelo de demandas y recursos laborales". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 22, Núm 3, 333-346.
- Rubio Montejano, M. (2002) "Etnografía del mobbing en un departamento de la Administración Pública". *Cuadernos de Relaciones Laborales*, Vol. 20, Núm. 2.
- Sánchez Carazo, C., Vadillo Olmo, J., Rodríguez Rosillo, R. (2002). "¿Cómo empezó todo?". *Lan Harremanak*, Vol. 2, Núm 7, 63-68.

UGT. Area de Acción Sindical. (2000). “Violencia en el trabajo”. *Rev. Prevención de Riesgos Laborales*, Núm. 9, 24-30.

Velázquez Fernández, M. (2002). “Las posibilidades de actuación de Inspección de Trabajo frente al Acoso moral o Mobbing”. *Lan Harremanak*, Vol. 2, Núm 7, 155-170.